

“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

“互联网+教育”新形态一体化教材

学前教育管理

(第二版)

主
编
刘
萍

学前教育管理

(第二版)

主 编 刘 萍



扫描二维码
共享立体资源

北京出版集团
北京出版社

北京出版集团
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学前教育管理 / 刘萍主编. — 2 版. — 北京: 北京出版社, 2021.4 (2024 重印)

高职十二五规划教材: 2014 版 / 朱家雄主编

ISBN 978-7-200-16296-7

I. ①学… II. ①刘… III. ①学前教育—教育管理—高等职业教育—教材 IV. ①G61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 011436 号

学前教育管理 (第二版)

XUEQIAN JIAOYU GUANLI (DI-ER BAN)

主 编: 刘 萍

出 版: 北京出版集团

北京出版社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总 发 行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州启航印刷有限公司

版 印 次: 2021 年 4 月第 2 版 2023 年 11 月修订 2024 年 1 月第 2 次印刷

成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 17.5

字 数: 372 千字

书 号: ISBN 978-7-200-16296-7

定 价: 48.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572341 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

目 录

项目一 绪论	1
任务一 管理概述	2
任务二 学前教育管理	5
任务三 管理理论的产生和发展	8
项目二 学前教育宏观管理	19
任务一 学前教育行政	20
任务二 学前教育管理原则与方法	27
任务三 学前教育管理中的规章制度	32
任务四 幼儿园组织机构的设置	38
项目三 学前教育管理过程与目标管理	43
任务一 管理过程概述	44
任务二 学前教育目标管理	56
项目四 学前教育保教工作管理	72
任务一 保教工作管理的意义	73
任务二 保教工作的任务和内容	78
任务三 保教工作的基本途径	87
项目五 学前教育卫生保健工作管理	96
任务一 卫生保健工作管理的意义和任务	98
任务二 卫生保健工作管理的内容	100
任务三 卫生保健管理措施	107
任务四 安全工作	108
项目六 学前教育总务后勤工作管理	114
任务一 幼儿园总务后勤工作管理的意义、任务与特点	115
任务二 幼儿园总务后勤工作管理的内容	120

项目七 学前教育的环境资源管理	128
任务一 教育环境管理	129
任务二 物质环境管理	133
任务三 心理环境管理	139
任务四 人文环境管理	143
任务五 法治环境管理	146
项目八 学前教育的人力资源管理	150
任务一 领导者	151
任务二 教师队伍建设	156
任务三 家长及社区工作	162
项目九 学前教育教科研工作管理	174
任务一 学前教育教科研管理的意义	175
任务二 学前教育教科研管理的内容	177
任务三 学前教育教科研管理的途径	183
项目十 学前全纳教育管理	186
任务一 全纳教育的概述	188
任务二 全纳教育的课程设置	192
任务三 全纳教育管理的实施	195
项目十一 学前教育工作评价	201
任务一 学前教育工作评价概述	202
任务二 学前教育工作评价的原则及内容	207
任务三 学前教育工作评价的实施	212
附录	218
附录一 3~6岁儿童学习与发展指南	218
附录二 幼儿园教师专业标准(试行)	244
附录三 幼儿园管理条例	249
附录四 幼儿园工作规程	252
附录五 托儿所幼儿园卫生保健管理办法	260
附录六 中小学幼儿园安全管理办法	263
参考文献	271

项目一 绪论

学习目标

● 知识目标

1. 理解管理的概念。
2. 了解学前教育管理的对象。
3. 了解主要的管理理论。

● 技能目标

1. 能举例说明管理在现代社会特别是学前教育发展中的重要作用。
2. 会结合自己的实际阐述学习管理的意义。
3. 会用管理的理论分析某幼儿园的管理情况。

● 素质目标

1. 会从不同角度分析管理问题。
2. 会从不同层面理解管理的不容易，用移情的方式重新认识管理者与被管理者，从而加深认识个人、集体、国家之间的关系。
3. 善于团结，善于合作，善于协调。

知识点

1. 管理的定义。
2. 管理的职能。
3. 教育管理的特点。
4. 学前教育管理的研究对象。

有人说，先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。当然技术是核心竞争力量，而管理呢？没有管理就没有合力，就完成不了既定的目标，纵然有多好的技术也会是一盘散沙，提不起来，打不出去。好的管理能使各方面的因素合理配置，密切合作，最大限度地有效调配以实现预定目标。我们可以从家庭、幼儿园、学校到企、事业单位以至国家的层面看，管理无处不在。请从火神山、雷神山的建设中领略中国管理、中国精神、中国速度。



导入案例

在抗击新冠肺炎病毒的“战疫”中，火神山、雷神山医院是中国速度的代表，是中国实力的象征，更是中国式现代管理的体现。时间紧、人员缺、任务重、责任大，从选址、设计、供应、施工到调整、监理等，环节错综复杂。在火神山建设最高峰时，工地上有 7000 多名工人、800 多台机器设备同时作业，那是怎样的一种现代管理。请从火神山、雷神山的建设中领略中国管理、中国精神、中国速度、中国实力。

任务一 管理概述

一、什么是管理

管理是一种社会现象，它作为人类社会的一种实践活动，是随着人类社会的出现而产生，并随着人类社会管理实践的发展而不断发展的，同时管理思想也随之产生和发展。

进入 21 世纪，管理在社会生产和生活的各个方面受到空前的重视。管理涉及人类社会生活的一切领域，管理的范围在逐渐扩大，从对人、对事物、对财物的管理，到对时间、空间、环境、信息等各方面的管理，可以说，管理无处不在。

那么，究竟什么是管理？

作为个体，我们每个人都是一个自然的实体，具有自然属性；同时更重要的是，人是一个社会实体，具有社会属性。我们都生活和工作在家庭、机构、团体、集体、社会之中，所有这些组织都有其存在的目的，都需要一个联合各方面力量、有效配置资源、满足个体和社会需求、达到预定目标的活动和过程，这个活动和过程我们就称为管理。简单地说，管理就是通过计划、组织、领导、控制和协调，以实现组织目标的社会活动。



一个故事告诉你
什么是管理

课程思政

我们每一个人都要成为一名遵守社会行为准则、服务社会、贡献社会，并能将自己的理想与集体目标、国家的期盼密切联系起来的社会人。

二、管理的职能

管理是一种社会现象，是人类社会的一种职能活动。社会中存在着各种组织，无论这个组织是机关、工厂、幼儿园还是家庭，也无论这个组织是营利性的还是非营利性的，都需要管理。由于每个组织的目标不同，管理的具体内容也不同，所以管理各具特色。管理者就是能运用管理理论和使用管理技巧的人，在不同的管理者的工作中，虽然都有自己的风格和特点，但在具体的管理活动中也有一些共同的基本内容，有很多类似的、共性的管理行为。我们把管理工作应有的一般过程和基本内容，管理工作应承担和可能完成的基本任务称为管理职能。管理活动基本的管理职能包括以下几方面内容。

（一）计划

计划是指管理者为组织确定目标并为实现此目标而提出的途径、方法和步骤的管理活动。计划工作主要解决“你想完成什么任务”和“怎样完成这个任务”的问题。

“凡事预则立，不预则废”，计划是管理工作的基础，管理工作的一切活动都要按照计划而展开。

计划首先要选择和确立目标，要根据组织所在的内外环境条件，进行科学的分析和研究，预测未来可能呈现的状态，制定出恰当的、合理的、具有一定激励作用的、通过努力可能实现的目标。在此基础上制定活动方案，围绕目标制定出具体的步骤和要求。

典型案例

忙碌的农夫

有一个农夫一早起来，告诉妻子他要去耕田。当他走到40号田地时，发现耕耘机没有油了。他原本打算立刻要去加油的，突然想到家里的猪还没有喂，于是转身往家走去。经过仓库时，他望见旁边有几垄马铃薯田，他想起马铃薯可能正在发芽，于是又走到马铃薯田去；路途中经过木材堆，又想起家中需要一些柴火；正当要去取柴的时候，看见了一只生病的鸡躺在地上……这样来来回回跑了几趟，这个农夫从早上一直到太阳落山，油也没加，猪也没喂，田也没耕……很显然，最后他什么事也没有做好。

点评：做好目标设定、计划和预测是执行的基础。做好时间管理是提升执行效率的保障。

计划的过程也是决策的过程，决策需要经历的程序是：摆明问题—收集资料进行预

测—确定目标—提供可选择的方案—论证和选择最佳方案—付诸实施。

（二）组织

组织是为了确保制订的计划能顺利实现。管理者要建立组织机构体系，确定各成员的职责范围，并协调相互关系，将组织内部各个要素联结成一个有机整体，使组织成员和谐一致地去实现共同目标。组织是实现目标的有力手段。

组织是依据一定的目标，经过一系列的工作和活动产生的，是一个统一指挥、统一步调、纪律严明、分工协作的集合体。这个集合体以和谐的工作和活动发挥作用，实现管理效能。

在组织的过程中，管理者给各个部门分配任务时，要注意内在的逻辑性和一致性，同时还需要有效地安排和使用空间、设施、材料及设备，以便更好地完成中心工作。

（三）领导

领导是一个通过榜样、才能、信息和个人交流技巧来引导并影响他人以达到预定目标的过程。

在领导的过程中，管理者首先要预见组织未来的发展，掌握组织内部及组织以外的一切信息、情况和问题，使组织达到一个新的水平。同时，管理者要具有该角色所必需的领导力和执行力。

拓展阅读

领导执行力的标准有以下三点。

- （1）高度。执行标准不降低，执行方向不偏离。
- （2）速度。执行的效率及回应力。
- （3）力度。准确及时地贯彻落实。

那么，如何提高领导的执行力呢？第一，领导要提高决策水平，强化理解力；第二，要健全机构体系，强化组织力；第三，要提高团队绩效，强化竞争力；第四，要完善规章制度，强化监督力；第五，要建设执行文化，强化文化力。

（四）控制

控制是根据目标和计划的要求，用一定的标准对组织中各部门与成员的工作进行督促、检查，以消除实际与要求的偏差，保证执行过程和工作结果符合计划要求的过程。

首先，要客观地确定组织中各部门与成员的工作标准。标准是用来衡量组织任务完成情况的尺度。其次，用标准来衡量部门成员的实际工作，判断其工作是否符合计划要求以及出现偏差的程度，并分析偏差出现的原因，制定和实施纠正偏差的措施，以保证组织目标的实现。

（五）协调

协调是指正确处理组织内外各种关系。它为组织正常运转创造良好的条件和环境，

促进组织目标的实现。

管理者要通过一定的方法,使组织成员之间、组织各部分之间、组织和外部环境之间、空间与时间之间等避免冲突和矛盾,使工作和谐一致、井然有序、高效地实现组织目标。

应该引起注意的是,整个计划、组织、领导、控制和协调既面对管理者,同时也包括被管理者。以前管理常常被认为是管理者的事情,而与被管理者无关。事实上,在一个组织中,只有当一个被管理者学会使用权力、学会自我管理时,才意味着整个社会和组织机构管理逐步成熟。例如,在学校的教育教学管理中,学生要按照学校的要求完成任务,要严格执行学校的各项规章制度,要按照教材的内容、教师课堂上的讲解完成课程,要完成最后的考核评定。从这个意义上讲,学生是被管理者。然而,教育的最终目的是实现自我教育,管理的最终目标也是使每个成员都有强烈的自我管理意识,学生的学习过程是他们各个方面的进步发展过程,外因要通过内因才能起作用,他们要经过自己的不断完善、不断努力、不断学习,管理好自己的生活和学习,才能真正得到发展。特别是高校的学生,他们要为自己制订发展计划,三年、五年要达到什么程度,每一年要在哪些方面有所突破,面对着就业的压力,准备以什么样的姿态迎接未来的挑战……自己把握好自己,自己管理好自己。其实人人都是管理者,人人又都是被管理者,管理对每个人都具有重要意义。

课程思政

管理过程中既有管理者,又有被管理者。作为管理者要以身作则,不断提高自己的思想政治水平,把握住坚定正确的政治方向,要诚实守信,踏实肯干,努力提升各方面修养,不断提高管理能力,同时要密切联系群众,调动所有人的积极主动性;作为被管理者,也要积极参与管理过程,并严格遵守管理制度,理解管理者的要求,团结一致才能达到预定目标。

任务二 学前教育管理

一、什么是教育管理

教育管理是社会管理的组成部分,教育管理包括国家教育的行政管理(即宏观管理),和学校内部的管理(即学校管理,又称微观教育管理)。

教育管理是管理者通过组织协调各方面的教育力量,调动诸多因素,利用各种条件,明确教育价值,构建共同目标,并高效率地实现教育目标的活动过程。

自从有了教育,就有了教育管理活动和教育管理思想。由于社会的政治、经济、生产力和科学技术发展水平不同,形成了不同社会特征的教育管理。教育管理具有一定的社会性,不同社会的教育管理,既有质的区别,又有相似或共同的发展规律。

二、教育管理的特点

（一）管理内容的教育性

教育管理的整个过程都包含着教育内容，即管理的目标要体现、服从教育目标；管理的实施要重视管理对象的身心发展特点，同时要教育管理者学会管理；管理的组织要符合教育原则；管理的协调控制要促进管理对象向正确的方向及更高的水平发展。

（二）管理“产品”的主体性

教育管理最终的结果是学生的发展。学生是具有主观能动性的活生生的人，在整个管理过程中，学生不但接受管理，而且积极主动地参与管理，他们不但被塑造，同时也自我塑造。

（三）管理过程的复杂性

首先，管理过程的复杂性是由管理对象的复杂性决定的。教育管理的对象是人，是正在成长中的青少年，人的成长因素是多方面的，包括遗传、环境、教育与人的自觉能动性因素，忽视了任何一个因素都可能对青少年的成长造成影响。其次，教育管理的复杂性也是由教育管理任务的复杂性决定的。教育管理的目的是高效率地实现教育目标，是使青少年学生在德、智、体、美诸方面得到完善和发展，全面素质得到提高。再次，教育培养人才的周期长，过程非常复杂，因此，在教育管理过程中，在确立目标时，既要考虑当前人才的需要，又要预测未来社会对人才素质的要求。

（四）管理活动的创造性

教育管理面对的对象是经常变化的，每个学生都有自己的成长条件和个性特点，并且每时每刻都在发生变化。管理的方式、方法等要随着管理对象的不同而发生改变，这就需要管理者进行创造性的劳动。在管理协调中，既要考虑教育内部各方面因素，又要协调社会、家庭等各方面的关系，形成立体管理结构，这在很大程度上要求管理者要根据不同对象的不同经历采取不同的管理方法。

典型案例

铁棒与锁的对话

铁棒费了九牛二虎之力也撬不开锁，而钥匙却轻轻一转就把锁打开了。

铁棒问：“钥匙，这是为什么？”

钥匙回答说：“很简单，因为我懂锁的心。”

点评：教育管理也一样，只有懂得管理对象的特点，创造性地运用恰当的方法，才能做好教育管理。

三、学前教育管理的研究对象

学前教育管理是教育管理的一个分支,是以学前教育领域的宏观与微观管理过程及规律为研究对象的。具体包括:学前教育行政管理,学前教育管理的原则和方法,学前教育的管理过程和目标管理,学前教育保教工作、卫生保健工作、总务后勤工作的管理,同时根据现在学前教育发展形势,研究一些新的问题、新的思路和一些新的想法,如人力资源、环境资源、学前教育的科研管理、全纳教育管理等各方面的管理过程和管理规律。

四、研究学前教育管理的现实意义

(一) 研究学前教育管理是学前教育事业发展的客观要求

随着我国社会经济和各方面的发展,人们对学前教育的关注程度不断提高。学前教育机构的性质、模式发生了巨大的变化,国有的、民办的、教育部门、企事业单位等开办的学前教育机构形形色色,各具特色。学前教育形式多样化,全日制、半日制、机动的寄宿制、节假日服务、学前班、活动站、游戏小组、家庭辅导站、周末班、潜能开发、爱婴连锁等。全社会对早期教育重要性的认识越来越高,但认识与现实之间还存在着很大的差距。在实际教育中有很多不尽如人意的地方,如:学前教育追求新异,不求务实的现象;学前教育呈现贵族化现象;学前教育不足的现象;学前教育过度的现象;学前教育小学化现象;等等。这些现象将严重影响儿童的发展,影响未来社会的发展,迫切需要学前教育从宏观与微观这两个不同角度加强学前教育管理。

(二) 研究学前教育管理是加强学科自身建设的需要

虽然学前教育管理是教育管理的一个分支,但学前教育的性质特点决定了其具有独特性,有着特殊的规律。要加强学前教育自身建设,实现学前教育管理的现代化和科学化,必须在学前教育的管理实践中不断总结经验,丰富和完善学前教育管理理论。

(三) 研究学前教育管理是提高学前教育管理水平及儿童整体素质的需求

办好学前教育关系到整个民族的未来。苏联杰出教育家马卡连柯说:“教育的主要基础是在五岁前奠定的,你们对五岁前儿童所做的一切,就是整个教育过程的百分之九十。而以后是继续教育人、造就人的过程。”人民教育家陶行知先生说:“小学教育是建国之根本,幼稚教育尤为根本之根本。小学教育应当普及,幼稚教育也应当普及。”学前教育是基础教育的组成部分,是学校教育和终身教育的奠基阶段。那么,如何使儿童健康、安全、快乐地成长,是摆在所有学前教育工作者面前的重要问题。提高管理水平,向管理要质量是学前教育管理的重要任务。管理理论来源于实践,广大学前教育工作者要在工作实践中善于总结,善于探索,提高管理水平,促进儿童全面素质的提高。

课程思政

学前教育管理工作要从学前教育事业出发，以幼儿为本，不断研究管理工作实际和方法，促进中国特色学前教育的发展。

任务三 管理理论的产生和发展

管理是一个古老的社会现象，有着与人类社会一样的悠久历史，随着生产力水平的提高以及科学技术的发展，管理已经逐渐成为一门科学，形成了不同的管理理论。

管理理论是阐述管理过程的有组织的相关观点、概念及规则。组织中的任何一个成员，都应该把管理科学当做自己行动的准绳。以科学的思想、科学的意识、科学的态度、科学的方法来对待组织和个人的发展。

管理理论的产生与发展大致经历了四个阶段。

一、第一阶段：传统管理理论阶段（管理理论的萌芽阶段）

传统管理理论开始于17世纪中下期资本主义手工业大发展的时期，由英国古典经济学家威廉·配第创立了分工理论。到了18世纪下半期，英国古典政治经济学家亚当·斯密做了进一步研究，提出了“劳动分工”的理论，这个理论是建立在个人技术和经验的基础上，是属于经验型的。劳动分工论显示出三个优点：①重复完成单项作业，能使技术得到熟练和发展；②分工明确，能节约由于工作改变而损失的时间；③专门的作业有利于工具改革和机器发明。根据这些人的观点，一个组织就好像一台机器，是为达到特定目标而设计出来的。管理者就好像工程师，创造并操作机器。这对当时的资本主义经济管理具有重大意义，也为以后管理理论的发展奠定了基础。

二、第二阶段：科学管理理论阶段（古典管理理论阶段）

19世纪末，随着资本的大量积累和技术的迅速发展，美国形成了生产高速发展的可能性。由于资本主义工商业的发展，欧美各国出现了一批管理专家。其中有三个著名的代表人物，这就是费雷德里克·泰勒、亨利·法约尔和马克斯·韦伯，他们创立的古典管理学派奠定了管理学的基础。

“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。”提出这个观念的人正是被西方管理界誉为“科学管理之父”的费雷德里克·泰勒。

泰勒科学管理的根本目的是谋求最高效率，为此他倡导雇主和雇员双方利益的一致性，并提出合作的观念，这是一场重大的精神变革，



费雷德里克·泰勒



亨利·法约尔

更重要的是他提出了一些基本的管理制度，将科学化、标准化引入管理。

弗雷德里克·泰勒的科学管理开创了西方古典管理理论的先河。在其正被传播之时，欧洲也出现了一批古典管理的代表人物及相关理论，其中影响最大的首推亨利·法约尔及其一般管理理论。

课程思政

亨利·法约尔，法国人，他倡导管理教育，提出五大管理职能，十分重视计划职能，提出了十四项管理原则，其主要代表作《工业管理和一般管理》标志着一般管理理论的形成。

被称为“组织理论之父”的马克斯·韦伯，与弗雷德里克·泰勒、亨利·法约尔是西方古典管理理论的三位先驱。马克斯·韦伯生于德国，曾担任过教授、政府顾问、编辑，对社会学、宗教学、经济学与政治学都有相当的造诣。马克斯·韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等，其中行政组织理论，对后世产生了最为深远的影响。



马克斯·韦伯

三、第三阶段：管理理论的成长阶段

管理理论发展的第三个阶段是从 20 世纪 20 年代开始的人际关系—行为科学理论时期。

（一）人际关系理论

古典管理理论的杰出代表弗雷德里克·泰勒、亨利·法约尔等人在不同的方面对管理思想和管理理论的发展作出了卓越的贡献，并对管理实践产生了深刻影响；但是他们共同的特点是，着重强调管理的科学性、合理性、纪律性，而未对管理中人的因素和作用给予足够的重视。他们的理论是基于这样一种假设，即社会是由一群群无组织的个人所组成的；他们在思想上、行动上力争获得个人利益，追求最大限度的经济收入，即“经济人”；管理部门面对的仅仅是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识，工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作，成了“活机器”。从 20 世纪 20 年代美国推行科学管理的实践来看，一方面弗雷德里克·泰勒制在使生产率大幅度提高的同时，也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，因而引起了工人的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工等，劳资关系日益紧张；另一方面，随着经济的发展和科学的进步，有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位，体力劳动也逐渐让位于脑力劳动，这使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。于是，对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。

1. 人际关系学说的诞生——霍桑试验

与此同时，人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用在生产实践中逐渐显现出来，并引起了许多企业管理学者和实业家的重视，但是对其进行专门的、系统的研究，进而形成一种较为完整的全新的管理理论则始于 20 世纪 20 年代美国哈佛大学心理学家梅奥等人所进行的著名的霍桑试验。

美国艺术与科学院院士，原籍澳大利亚的美国行为科学家梅奥是人际关系理论的创始人。他进行了著名的霍桑试验。

霍桑试验是在美国西方电器公司霍桑工厂进行的。长达九年的试验研究，真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。

霍桑试验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。从 1924 年到 1932 年，梅奥先后进行了四个阶段的试验：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。但试验结果却出乎意料：无论工作条件（照明度强弱、休息时间长短、工厂温度等）改善与否，试验组和非试验组的产量都在不断上升；在试验计件工资对生产效率的影响时，发现生产小组内有一种默契，大部分工人有意限制自己的产量，否则就会受到小组的冷遇和排斥，奖励性工资并未像传统的管理理论认为的那样使工人最大限度地提高生产效率；而在历时两年的大规模的访谈试验中，职工由于可以不受拘束地谈自己的想法，发泄心中的闷气，从而态度有所改变，生产率相应地得到了提高。

对这种“传统假设与所观察到的行为之间神秘的不相符合”，梅奥做出了如下解释。

（1）影响生产效率的根本因素不是工作条件，而是工人自身。参加试验的工人意识到自己“被注意”，是一个重要的存在，因而怀有归属感，这种意识助长了工人的整体观念、有所作为的观念和完成任务的观念，而这些是他们在以往的工作中不曾得到的，正是这种人的因素导致了劳动生产率的提高。

（2）在决定工人工作效率的因素中，工人被团体所接受的融洽性和安全感较之奖励性工资有更为重要的作用。

2. 人际关系学说

霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论的对于人的假设，表明了工人不是被动的、孤立的个体，他们的行为不仅受工资的刺激，影响生产效率的最重要因素也不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。据此，梅奥提出了自己的观点，具体如下。

（1）工人是“社会人”，而不是“经济人”。梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

（2）企业中存在着非正式组织。企业中除了存在着古典管理理论所研究的为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外，还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏

忽或外部人员的干涉所造成的损失。非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

梅奥指出，非正式组织与正式组织有很大差别。在正式组织中，以效率逻辑为其行为规范；而在非正式组织中，则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。因此，管理当局必须重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以使管理人员与工人之间能够充分协作。

(3) 新的领导能力在于提高工人的满意度。在决定劳动生产率的诸因素中，首要因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生的效率就越高。高满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。

梅奥等人开启的人际关系理论的重要贡献主要有四个方面：发现了霍桑效应，即一切由“受注意了”引起的效应；职工是社会人；企业中存在非正式组织；新的领导能力在于提高员工的满意度。梅奥等人的人际关系理论，也可称为组织行为学的先驱，但其也存在着缺陷——过于强调人。管理的成功，甚至人生的成功，均在于“过犹不及”。

梅奥等人的人际关系学说开辟了管理的社会心理研究的新领域。

课程思政

人是有思想、有感情的。人的潜力是无法估量的，是社会上最宝贵的资源。管理者要最大限度地开发人力资源，重视人、尊重人和理解人，要有团结协作、共同发展的理念，能容人之短，会用人之长，团结一切可以团结的力量。

(二) 行为科学学派的主要理论

人际关系学说提出后，有越来越多的社会学家、心理学家、人类学家开始对管理问题产生了兴趣。他们运用这些学科的研究成果，对人的行为及其原因进行分析，探索人的行为规律，研究如何调动人的积极性，提高工作效率。在此基础上，形成了行为科学学派。行为科学注重研究人的动机、需要，行为的激励，人性问题和领导方式等。

1. 需要层次理论

需要层次论是研究人的需要结构的一种理论，是美国心理学家马斯洛首创的一种理论。他在1943年发表的《人类动机的理论》中提出了需要层次论。马斯洛提出需要的5个层次如下。

(1) 生理需要，是个人生存的基本需要，如吃、喝、住。

(2) 安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃和威胁、预防危险事故、职业有保障、有社会保险和退休基金等。

(3) 社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交往需要彼此同情、互助和赞许。

（4）尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。

（5）自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到有意义。

马斯洛的需要层次论认为，需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的，满足了的需要不再是激励因素等。

管理者要善于了解并注意满足职工的合理需要，注意激发高层次需要，以有效地调动其积极性。

2. 双因素激励理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的，又称双因素理论。赫茨伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，在美国和其他 30 多个国家从事管理教育与管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授。

20 世纪 50 年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对 200 名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以他们对这些问题的回答为材料，着手去研究哪些事情使人们在工作中感到快乐和满足，哪些事情会造成不愉快和不满足。结果他发现，使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫作激励因素，后者叫作保健因素。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，人们就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫作“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。如果具备了这些因素，就能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫茨伯格认为：传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

赫茨伯格的双因素理论同马斯洛的需要层次论有相似之处。他提出的保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。但是，这两种理论都没有把“个人需要的满足”同“组织目标的达到”联系起来。

赫茨伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往也是很有限的，不能持久。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展和晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

3. XY 理论

道格拉斯·麦格雷戈是美国著名的行为科学家，他在 1924 年还是一个服务站的服务员，后在韦恩大学取得文学学士学位。1935 年，他取得哈佛大学哲学博士学位，随后留校任教。1937—1964 年在麻省理工学院任教，其中 1948—1954 年在安第奥克学院任院长。任院长期间，他对当时流行的传统的管理观点和对人的特性的看法提出了疑问。1957 年他在 11 月号的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文，提出了有名的“X 理论—Y 理论”，该文于 1960 年以书的形式出版。

麦格雷戈认为，有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方式来讲是极为重要的。各种管理人员以他们对人的性质的假设为依据，可用不同的方式来组织、控制和激励人们。基于这种思想，他提出了 X 理论—Y 理论。

麦格雷戈把传统的管理观点叫作 X 理论，其主要内容如下。

- (1) 大多数人是懒惰的，他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人没有什么雄心壮志，也不喜欢负什么责任，而宁可让别人领导。
- (3) 大多数人的个人目标与组织目标都是自相矛盾的，为了达到组织目标，必须靠外力严加管制。
- (4) 大多数人都是缺乏理智的，不能克制自己，很容易受别人影响。
- (5) 大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做。
- (6) 人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人能克制自己，这部分少数人应当负起管理的责任。

根据 X 理论的假设，管理人员的职责和相应的管理方式如下。

- (1) 管理人员关心的是如何提高劳动生产率、完成任务，他的主要职能是计划、组织、经营、指引、监督。
- (2) 管理人员主要是应用职权，发号施令，使对方服从，让人适应工作和组织的要求，而不考虑在情感和道义上如何给人以尊重。
- (3) 强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额、技术规程等。
- (4) 应以金钱报酬来收买员工的效力和服从。

由此可见，此种管理方式一方面靠金钱的收买与刺激，另一方面靠严密的控制、监督和惩罚迫使其为组织目标努力。麦格雷戈发现当时企业中对人的管理工作以及传统的组织结构、管理政策、实践和规划都是以 X 理论为依据的。

麦格雷戈认为，虽然当时工业组织中人的行为表现同 X 理论所提出的各种情况大致相似，但是人的这些行为表现并不是人固有的天性所引起的，而是现有工业组织的性质、管理思想、政策和实践所造成的。他确信 X 理论所用的传统的研究方法建立在错误的因果观念的基础上。通过对人的行为动机和马斯洛的需要层次论的研究，他指出，在人们的生活还不够丰裕的情况下，这种管理方法是有效的；但是，当人们达到了丰裕的生活水平时，这种管理方法就无效了。因为，那时人们行动的动机主要是追求更高级的需要，而不是生理需要和安全需要了。

由于上述及其他许多原因，需要有一个关于人员管理工作的新理论，把它建立在对人的特性和人的行为动机的更为恰当的认识基础上，于是麦格雷戈提出了 Y 理论，其主要内容如下。

（1）一般人并不是天性就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，因而自愿去执行；也可能是一种处罚，因而只要有可能就想逃避。到底怎样，要看环境而定。

（2）外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍，并放慢了人成熟的脚步。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

（3）人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，就能将个人目标和组织目标统一起来。

（4）一般人在适当条件下，不仅学会了接受职责，而且还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。

（5）大多数人，而不是少数人，在解决组织的困难问题时，都能发挥出较高的想象力、聪明才智和创造性。

（6）在现代工业生活的条件下，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

根据以上假设，相应的管理措施如下。

（1）管理职能的重点。在 Y 理论的假设下，管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，发挥出职工的潜力，并使职工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是起辅助者的作用，从旁给职工以支持和帮助。

（2）激励方式。根据 Y 理论，对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

（3）在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

X 理论的假设是静止地看人，Y 理论则是以动态的观点来看人，但这一理论也有很大的局限性。有些行为科学家批评了 Y 理论的一些缺陷。他们指出，Y 理论对人的特性的假设有其积极的一面，它为管理人员提供了一种对于人的乐观主义的看法，而这种乐观主义的看法对争取职工的协作和热情支持是必需的。但是，麦格雷戈只看到了问题的

一面。固然不能说所有的人天生就是懒惰而不愿负责任的，但在现实生活中有些人确实是这样的，而且坚决不愿改变。对于这些人，应用Y理论进行管理，难免会失败。而且，要发展和实现人的智慧潜能，就必须有合适的工作环境，但这种合适的工作环境并不是经常有的，要创造出这样一种环境来，成本也往往太高。所以，Y理论也并不是普遍适用的。

人际关系—行为科学管理理论的最大贡献是以人为中心来研究管理问题，这是管理学发展的一个重大演变。人是组织中最重要资源，组织中的任何工作都需要人去做。管理者必须学会了解人的行为，理解和正确处理人际关系，激发人的积极性，从而有效地实现领导与管理。

职业技能

培养热爱的情感，关注别人，爱护别人，学会沟通、学会交流。

四、第四阶段：最新管理理论阶段（开放系统管理理论时期）

开放系统管理理论时期通常的看法是，二战以后是一个百家争鸣的阶段，如同管理理论丛林。开放系统管理理论强调管理信息的流通、管理的科学性、外部环境和组织内部之间的平衡作用，要求用先进的技术来进行管理。开放系统管理理论时期的各理论学说在许多方面是相互关联、相互渗透、相互补充的。

（一）社会系统学派

社会系统学派的创始人是巴纳德。他运用社会系统的方法，研究了社会组织及组织中人与人之间的关系，肯定了组织是一个系统。在这个系统中，各部分既各自独立又相互联系、相互作用、相互制约。在系统中，个人通过与他人的协作而发挥作用，并认为任何作为协作系统的组织，必定会有三个基本要素，即：“协作意愿”“共同目标”和“信息联系”。这要求管理者要站在一定的高度，从全局出发，综合考虑管理问题。其研究成果是从经理人员在组织中的作用角度看组织如何有效动作。

（二）决策管理学派

决策管理学派的代表人物是美国的管理学家赫伯特·西蒙。他是美国管理学家和社会科学家，在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学、计算机科学等方面都有较深厚的造诣。他提出决策的重要性，他认为管理就是决策，管理过程实质上是一系列决策过程，组织成败的关键是有关战略决策的问题。作为管理决策者的经理，其决策制定包括以下四个主要阶段。

- （1）情报活动。找出制定决策的理由，即探寻环境，寻求要求决策的条件。
- （2）设计活动。找到可能的行动方案，即创造、制定和分析可能采取的行动方案。
- （3）抉择活动。在各种行动方案中进行抉择。
- （4）审查活动。对已进行的抉择进行评价。

西蒙对决策过程的理论研究工作具有开创性。西蒙也是管理领域唯一获得诺贝尔经济学奖的人。他的理论已经渗透到管理学的不同分支，成为现代管理理论的基石之一。

（三）系统管理学派

系统管理学派认为，组织是一个整体的系统，要把管理活动所涉及的一切均纳入到一个系统中进行分析研究，并认为任何系统都有一个整体目标与局部目标的关系，都存在它与外部系统、高级系统和内部的子系统之间的相互关系问题。这些都要加以统筹管理，任何系统都必须注意实行开放，接受外来投入的力量，从而保持其不断的生命力，当系统为封闭系统时，就会出现混乱、无目的、怠惰等不良状态。

（四）经验主义学派

经验主义学派的代表人物是美国管理学家彼得·德鲁克。彼得·德鲁克被称为是“大师中的大师”，他并不是简单地就管理理论管理，而是把社会、组织和个人置于一个大的系统中研究管理。他从研究法学和政治学入手，渐渐深入构成社会的基本单位——组织。在对组织进行研究的时候，彼得·德鲁克发现：管理是一种专门知识。管理使各类组织产生绩效，所有这些组织组成了社会；组织是社会的器官，管理层则是每个组织的器官；组织是为了担负社会的某种特定功能，完成某种特定的任务而存在的；而组织的生存，取决于管理。经验主义学派主张以企业、组织的实际管理经验为主要研究对象，把经验进行抽象概括加以理论化以指导其他管理者。他认为经理有两项特殊任务：第一项是“造成一个生产的统一体”；第二项是在决策和行动时，再把当前利益和长远利益协调起来。彼得·德鲁克还首先提出了“目标管理”这一管理模式。彼得·德鲁克在1999年就提出21世纪将由“管理别人”转向“管好自己”。“管好自己”不只是指领导者，也包括所有员工。这也与海尔提出的“人人是老板”的思想是一致的。

彼得·德鲁克认为，古往今来，任何一位伟大人物，无不是管好自己的典范。管好自己始终是功成名就的动力源泉。过去只是少数英雄豪杰，今天的形势是大众都要学会自我管理。为此，要先回答以下五个问题。

（1）我是谁？什么是我的优势？我的价值观是什么？要用“反馈分析法”了解自己的长处和价值观，先定目标，半年后看结果。不要在改进弱点上下工夫，而要集中在自己的优势上，善于倾听与读书学习。了解自己的价值观是非常重要的，因为它在影响和控制你前进的方向。

（2）我在哪里工作？我属于谁？自己是决策者，还是参谋者、执行者，人在25岁以后应该想到自己扮演什么角色最合适。这样，你面临新机遇、新工作、新任务时，就会选择“不”或“是”。

（3）我应做什么？我如何工作？会有何贡献？彼得·德鲁克提出：一个人不能问自己“想作什么贡献”，也不要去向领导让我作什么贡献，要问自己：“我应作什么贡献？”至于如何工作，要有职业生涯规划。而且要不断问自己：“这种工作与我的优势一致吗？我做这工作值得吗？这是我想做的工作吗？”

(4)我在人际关系上承担什么责任?彼得·德鲁克认为:完全靠自己创造成就的人,还是极少数人,绝大多数是要根据别人优势、价值观、做事方式来调整自己的价值观与做事方式,特别是对自己的上级与同事更需要倾听、观察与了解。

(5)我后半生的目标和计划是什么?关于职业生涯规划,彼得·德鲁克主张对下半生要做准备。总之,要以管好自己为核心展开自己的人生。

(五) 权变理论学派

权变理论学派的核心问题是强调管理方法和措施取决于环境和形势,不可能有永恒唯一的适合于各种条件各种组织的最佳管理方式,管理问题也像治病一样,没有医治百病的同一处方。因此,任何组织都应该根据环境的变化和自身的条件选择适合自己的管理方式,主张要研究情境,审时度势,随机应变。

(六) 管理科学学派

管理科学学派的代表人物是美国的埃尔伍德·斯潘塞·伯法等人,他们把现代自然科学和技术科学的最新成果、各种先进的数学方法、电子计算机与通信技术等广泛运用到管理中来,重视管理中有关数量的分析、研究、计算等。这个学派把决策作为研究的核心。

现代管理理论随着管理实践不断深入,不断完善和进步。理论来源于实践同时又指导实践,从而推动社会各方面向高水平发展。



案例评析

火神山、雷神山体现出的中国气魄,这是怎样的一种管理水平?从规划设计、环保措施、人员的调集、消毒管理、机械设备、运输车辆、废水排污、后勤保障等各个环节的协调,每一个节点都以小时,甚至以分钟计算。边设计、边施工、边修改、边调整。让世人惊呼的奇迹背后是工业化装配式建筑建造技术和强大的综合国力。从物资到技术,从硬件到软件,也是先进的管理技能和管理水平的体现。



思考与练习

一、选择题

1. 管理是一种()。

A. 个体现象	B. 社会现象	C. 自然现象	D. 心理现象
---------	---------	---------	---------
2. 下列选项不是管理的职能的是()。

A. 计划	B. 组织	C. 时间	D. 协调
-------	-------	-------	-------
3. 下列选项不是教育管理的特点的是()。

A. 教育性	B. 复杂性	C. 创造性	D. 被动性
--------	--------	--------	--------

4. 被西方管理界誉为“科学管理之父”的是（ ）。
- A. 弗雷德里克·泰勒 B. 亨利·法约尔
C. 马克斯·韦伯 D. 亚伯拉罕·马斯洛
5. 需要层次理论是（ ）首创的理论。
- A. 弗雷德里克·泰勒 B. 亨利·法约尔
C. 马克斯·韦伯 D. 亚伯拉罕·马斯洛

二、简答题

1. 管理理论发展经历了哪几个阶段？
2. 简述需要层次理论。

三、案例分析

在幼儿园的管理过程中，如果遇到困难时，一种说法是：“这可怎么办？太难了！”另一种说法是：“我们的运气可真好，又到了能够显示我们能力的时候了。”这两种说法会产生什么样的结果呢？